



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas
públicas del Distrito de Yonán -Tembladera, 2019.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación**

AUTORA:

Br. Karolhy Flor Gonzales Aranda (ORCID: 0000-0003-1281-1639)

ASESORA:

Dra. Nancy Aida Carruitero Ávila (ORCID: 0000-0002-5138-6519)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

Chepén – Perú

2020

Dedicatoria

A todos mis seres queridos y en especial
a mi esposo e hijas que con su amor y paciencia
me impulsan a superarme cada día.

La Autora

Agradecimiento

A las Universidad César Vallejo, porque como institución, nos está brindando una gran oportunidad de superarnos, a los docentes de la escuela de posgrado que nos ha apoyado en todo momento en la realización de nuestra investigación, nuestra consideración y estima personal a la docente del curso la Dra. Nancy Aida Carruitero Ávila, que con sus consejos y enseñanzas han ayudado a nutrir la presente investigación.

A los directores y muy en especial a los docentes de las instituciones involucradas en la muestra de estudio, por su participación en la aplicación de los instrumentos.

La autora

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Karolhy Flor Gonzales Aranda estudiante del Programa Académico de Maestría en Gestión de la Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 41845053 con la tesis titulada: "Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones Educativas Públicas del Distrito De Yonán – Tembladera, 2019", presentada, en 102 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración de la Educación es de mi autoría.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chepén, setiembre del 2019



Br. Karolhy Flor Gonzales Aranda
DNI N° 41845053

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I.INTRODUCCIÓN	1
 II.MÉTODO.....	 14
2.1 .Diseño de investigación.....	14
2.2 .Operacionalización Variables.....	15
2.3 Población y muestra.....	17
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	18
2.5 .Procedimiento.....	22
2.6 Métodos de análisis de datos	22
2.7 Aspectos éticos	23
 III.RESULTADOS	 24
IV.DISCUSIÓN	31
V.CONCLUSIONES	35
VI.RECOMENDACIONES.....	36
VII.REFERENCIAS	37
 ANEXOS.....	 41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la Variable Habilidades Directivas.....	15
Tabla 2 Operacionalización de la Variable Clima Organizacional	16
Tabla 3 Distribución de la población de los docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019	17
Tabla 4 Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de la variable Habilidades Directivas.....	19
Tabla 5 Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas.....	20
Tabla 6 Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de la variable Clima Organizacional.....	20
Tabla 7 Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Clima Organizacional	20
Tabla 8 Validez de los instrumentos de Clima Organizacional por medio de juicio de expertos.	21
Tabla 9 Distribución de docentes según la variable habilidades directivas y sus dimensiones de instituciones educativas públicas de Yonán – Tembladera 2019	24
Tabla 10 Distribución de docentes según la variable clima organizacional y sus dimensiones en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán – Tembladera 2019	25
Tabla 11 Distribución porcentual según las habilidades directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito Yonán – Tembladera,2019	26
Tabla 12 Prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y clima organizacional en los docentes de instituciones públicas del distrito de Yonán Tembladera 2019	27
Tabla 13 Correlación de r Pearson entre la variable habilidades directivas y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.....	28
Tabla 14 Correlación de la variable clima organizacional en las dimensiones de las habilidades directivas competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas de los docentes de las instituciones públicas del distrito de Yonán-Tembladera 2019	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución de docentes según la variable habilidades directivas y sus dimensiones de instituciones educativas públicas de Yonán – Tembladera 2019.....	24
Figura 2 Distribución de docentes según la variable clima organizacional y sus dimensiones en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán – Tembladera 2019.....	25
Figura 3 Distribución porcentual según las habilidades directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito Yonán – Tembladera,2019.....	26

Resumen

El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.

La primera variable se trabajó bajo el planteamientos de Vivar (2019) y las dimensiones de acuerdo a Katz (1974) y la segunda variable, se fundamentó bajo los que menciona Hernández (2006) y las dimensiones de acuerdo a Litwin y Stringer (1968), con un tipo de investigación no experimental con diseño correlacional, de corte transversal, con una muestra de 80 sujetos a los que se les aplicando como instrumentos dos cuestionarios uno para medir las Habilidades Directivas y el otro para medir el clima organizacional, los cuales han sido validados por juicio de expertos y estadísticamente.

De acuerdo a los resultados se puede concluir que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.687$ (existiendo una relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas, distrito de Yonán - Tembladera 2019.

Palabras Clave: competencias, estructura , recompensa, identidad, relaciones

Abstract

The main objective of the research is to determine the relationship between management skills and the organizational climate in teachers of public educational institutions of the district of Yonán -Tembladera 2019.

The first variable was worked under the Katz (1974) approach and the dimensions according to Vivar (2019) and the second variable was based on those mentioned by Hernández (2006) and the dimensions according to Litwin and Stringer (1968) , with a type of non-experimental research with a correlational design, cross-sectional, with a sample of 80 subjects to which two questionnaires were applied as instruments, one to measure the Management Skills and the other to measure the organizational climate, which have been validated by expert judgment and statistically.

According to the results, it can be concluded that Pearson's correlation coefficient is $R = 0.687$ (there being a direct relationship) with a significance level $p = 0.000$ being this less than 5% ($p < 0.05$), which means that the managerial ability It relates directly and significantly to the organizational climate in teachers of public educational institutions, Yonán District - Tembladera 2019.

Keywords: competencies, structure, reward, identity, relationships

I. Introducción

A nivel internacional tenemos el referente de Weinstein y Muñoz (2010) quienes, a través de la encuesta realizada en el Chile por la CEPPE, han establecido que los directivos manifiestan que el 53% no cuenta con un equipo de trabajo adecuado, el 44% no presenta deficiencias en cuanto a las competencias que debe tener un directivo para cumplir con los requisitos que implica este cargo, el 75% cree que no puede incidir en mejorar el trabajo de los docentes, y el 74% cree que no puede influir en mejorar el desempeño académico de los alumnos, por ende, se concluye que si se desea mejorar el trabajo ejercido por los directivos y así mejorar el trabajo docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes es decir que es indispensable que se fortalezca primero las habilidades directivas. Otro referente es un estudio que realizaron sobre las habilidades directivas como un elemento esencial e influyente en el clima organizacional en la Ciudad de Aguascalientes en México, de acuerdo a Aburto y Bonales (2011) concluye que, la institución donde se realizó la investigación, el clima organizacional tiene niveles muy bajos, puesto que se evidenció que no existe un buen liderazgo por parte de los directivos, la comunicación es siempre vertical, no se toma en cuenta la opinión del grupo, casi nunca se solucionan los conflictos entre los trabajadores, en consecuencia se evidencia una gran desmotivación en el grupo de trabajo. Otro referente es el de Contreras y Jiménez (2016) los cuales, en una investigación realizada en Bogotá, establecen que los directivos evidenciaron resultados negativos muy explícitos, en los factores sobre él sus habilidades directivas puesto que no se integran a su equipo de trabajo, por ello existe un descontento y tensión por parte de los docentes.

Se realizó una serie de Avances de Investigación, impulsada por el Grupo de Análisis para el Desarrollo, los cuales establecen que en el Perú la solución de diversos conflictos dentro de las instituciones pueden y deben ser abordados por los directivos, ellos son los agentes indicados por contar con ciertas habilidades directivas, generando un deficiente clima de trabajo, lo cual se hace notar en el ausentismo docente en actividades de identificación con la institución, los resultados del estudio muestran que al alrededor del veinte por ciento de profesores no cumplen su jornada laboral, ni con las actividades que se programan de forma extracurricular. En este aspecto, los directores podrían mejorar sus habilidades directivas para poder motivar al personal que tengan a su cargo, generando en ellos el compromiso que deben tener con la institución, reconociendo sus logros y méritos de forma personal como individual (Freire y Miranda, 2014, p. 54). Al evidenciarse la problemática ya

mencionada , en el año 2016 Ministerio de Educación, tras la etapa de inducción, los 15 mil docentes que accedieron a un cargo directivo a través de concurso público, así como aquellos directores o subdirectores encargados que accedieron por la evaluación excepcional de acceso, fueron invitados a participar del un curso de diplomado en Gestión Escolar y una Segunda Especialidad la cual estaba orientada a potenciabilizar las competencias en gestión escolar y Liderazgo. Todas estas normativas, evaluaciones, etc., que tratan de regular el buen desempeño directivo en nuestro país, se encuentran en proceso de mejora, es evidente que actualmente las habilidades directivas han ido evolucionando, de acuerdo a los avances que han surgido dentro de las instituciones y así generar buen clima dentro de la misma, para ello se ha considerado que se debe ejercer una gestión directiva de alta calidad, mejorar el logro de los aprendizajes en cada uno de los estudiantes, garantizando y mejorando el servicio que se les brinda, otro aspecto que también debe ser considerado es la infraestructura, porque no existe nada mejor que un lugar de trabajo adecuado para garantizar un buen clima, finalmente se debe tener en cuenta la evaluación tanto de directivos como de docentes e ir implementando y mejorando los incentivos que se brinden de acuerdo a su desempeño laboral. Todos estos cambios se deben ir dando de forma progresiva, porque aún se evidencia que existen algunas disyuntivas que dificultan concretar las metas que se han planteado para el año 2021, puesto que cada vez que un gobierno entra en turno establece sus propias normas de gestión. Uno de los referentes que revela la problemática sobre el clima organizacional en el sector educativo peruano es la de Garcia y Segura (2013) quien resalizó su estudio en Ancahs, donde se evidencia que el clima organizacional en los colegios de este sector se encuentra con más del 50% de aceptación, debido que existe un clima de confianza y se reconoce el esfuerzo individual y así como el del grupo de trabajo. Así mismo tenemos el estudio que realizó Niño (2017) en la parte centro del Perú donde se evidenció que las habilidades directivas están consideradas en un 52% como aceptables, debido a que el director desempeña una gestión regular, así mismo se pudo percibir el descontento docente en un 32% debido a que consideran que no tiene un buen trato con los docentes por lo cual consideran que exiete deficiencia en las habilidades directivas que se ejercen, todo ello afecta al clima que se vive en la insttución.

El distrito de Yonán Tembladera, de la Provincia de Contumazá de la Región Cajamarca, es considerado zona rural debido a las grandes extenciones de terrenos agrícolas y a las grandes distancias que separan a la ciudadada del campo (Mantilla, 2011) por ello las

instituciones educativas han tenido que adoptar la normativa que Ministerio de Educación implantó a través del Decreto Supremo N° 011-2012-ED, donde se establece claramente que se asignará personal docente donde exista mayor necesidad de atención, por lo cual se recurrirá a la racionalización, por lo cual donde no se evidencie una demanda significativa para la atención unidocente, se establecerà la polidocencia y los docentes ejercerán doble función , asignándoles carga administrativa en conjunto con la pedagógica. En la actualidad las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019 han tenido que implantar la forma de atención unidocente, multigrado (PEI, 2019), dentro de este panorama el docente que ha asumido el aula con dos y hasta tres grados, también el docente ha tenido que asumir el cargo de director docente, presentando carga horaria como profesor, por la normativa impuesta anteriormente mencionada, por ello se evidencian diversas falencias en cuanto a las habilidades directivas (como son delega funciones, implementaciones de planes y talleres de trabajo, asumir responsabilidades de equipo de trabajo, monitoreo, acompañamiento, entre otros) todo ello debido a la escasa capacitación, o la recarga administrativa y horaria, por ello que al ejercer un deficiente o escaso acompañamiento y monitoreo se evidencian las falencias en cuanto a la falta de comunicación asertiva y empatía con su equipo de trabajo. Generándose un clima organizacional desfavorable (los docentes cumplen con los objetivos establecidos, persisten en la forma antigua de trabajo pedagógico, no se integran a los grupos de trabajo, entre otros) todo ello generado muchas veces por los mismos directivos al ir a los extremos muy permisivo o demasiado autoritarios, por ello no se respeta la estructura de la organización de funciones, observándose descoordinación en las actividades que se programan a nivel institucional, proyectando a la comunidad las deficiencias existentes, además no se reconoce el trabajo realizado por los docentes generando desmotivación en los mismos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente nace la necesidad de investigar sobre Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del Distrito de Yonán –Tembladera, 2019, además esta investigación va permitir tener referentes sobre esta problemática que año a año se viene implementando, pero aún no se ha logrado un análisis concienzudo para ver si existe un progreso o retroceso del mismo.

Se han encontrado los siguientes referentes internacionales, de acuerdo a las variables en mención

Contreras y Jimenez (2016) en su tesis titulada : liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención en Bogotá, concluyendo que el liderazgo se encuentra en un 46% deseable el 25.5% casi deseable y el 20% no deseable. Por otro lado los docentes manifiestan que el clima no es favorable, debido a que no existe una buena comunicación, debido que la gran mayoría de planes y políticas a trabajar son impuestas y no consensuadas, generando descontento y conflictos entre los docentes que apoyan el autoritarismo y los que deseen un clima de respeto.

Bermúdez y Bravo (2016), en su artículo titulado: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias en Venezuela, aplicando el diseño descriptivo, correlacional, transversal, aplicando los instrumentos de las variables en mención, concluyendo que: En ciertas oportunidades los directivos no reconocen todas las habilidades gerenciales que deberían manejar , ni los procesos gerenciales que deben poner en acción, por otro lado los docentes no han desarrollado todas las competencias académicas necesarias, para ejercer su labor docentes, convirtiéndose estos dos puntos en una gran debilidad dentro de la institución.

Sotelo y Figueroa (2017), en su artículo titulado: El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior en Durango, México, aplicando el diseño descriptivo, correlacional, transversal, a una muestra de 52 sujetos, a los cuales se le aplicó los instrumentos de acuerdo a las variables de estudio, concluyendo que: En la institución los directivos deben asumir cambios en cuanto al clima organizacional, donde este permita integrar al grupo y crear un clima de confianza, lo cual permitirá mejorar la calidad de la atención a los estudiantes y estar a la vanguardia, de acuerdo a las exigencias de este mundo globalizado, asumiendo nuevos retos, enfrentando y solucionado la problemática tanto interna como externa.

León, Noriega, y Murillo (2018), en su artículo titulado: Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente en Ecuador, aplicando el diseño descriptivo, a una muestra de 25 sujetos, a los cuales se les aplicó los instrumentos de acuerdo a las variables de investigación, concluyendo que: que las variables utilizadas como: promedio, experiencia laboral, tiempo en años trabajando, estado civil, número de hijos, infraestructura de la empresa que trabaja, implementos necesarios para su ambiente laboral, el salario, seguridad y años de escolaridad influyen en el clima organizacional de los profesores, siendo variables involucradas en el modelo, los resultados plantean la significación global del modelo,

permitiendo cumplir el objetivo de la investigación, en que las variables determinantes del clima organizacional mencionadas influyen en el rendimiento laboral de los profesores reflejados en los resultados del desempeño académico del cuerpo docente del Colegio de estudio.

Quispe, Rodríguez, Arellano y Ayaviri (2017), en su artículo titulado: La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Chimborazo, Ecuador, aplicando como diseño el descriptivo, 100 sujetos conformaron a muestra, a los cuales se le aplicó los instrumentos de acuerdo a las variables de investigación, concluyendo que la existencia de una relación entre el clima de la institución con la satisfacción o insatisfacción de los docentes. Uno de los aspectos más importantes son las políticas y/o reformas que asuma el gobierno, pues estas también afectan al clima que se vive en las instituciones. Diversos factores que desempeñan un rol preponderante para que exista un buen clima en la institución, dentro de los cuales tenemos a la comunicación, si se evidencia una comunicación horizontal entre directivos y docentes o se tiene en cuenta todas las opiniones, la motivación es decir cuan estimulados se sienten respecto a las instituciones donde laboran, las condiciones del trabajo que exista una adecuada infraestructura, medios, materiales, etc.

A nivel nacional tenemos diversos referentes de acuerdo a las variables en mención

Núñez y Díaz (2017), en el artículo titulado: Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas en Chiclayo, aplicando el diseño correlacional, 340 sujetos fueron la muestra, a la cual se le aplicó el instrumento de competencias gerenciales en directivos, concluyendo que: La gran mayoría de docentes que asumen cargos directivos no están capacitados, puesto que su formación es solo pedagógica y no administrativa. Al ser ciertamente costosa la especialización, maestría o doctorado, difícilmente un profesor que a lo largo de su carrera docente se especializa en gestión, generando déficit en el clima que se vive en su institución, puesto que no manejan un buen liderazgo.

Morales (2019), en su investigación titulada: Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, Provincia de Barranca, año

2018, aplicando el diseño descriptivo, correlacional, transversal, a una muestra de 52 sujetos, a la cual se le aplicó los instrumentos de las variables en mención, concluyendo que se evidencia una relación moderada, entre las variables, debido a que Rho es igual a 0,587, con un p valor igual a 0,0000 por lo cual se expresa que es altamente significativa.

Santa María (2017), en su investigación titulada: Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE, 2017, donde se aplicó un tipo de diseño descriptivo, correlacional, transversal, 98 sujetos conformaron la muestra, resolviendo dos instrumentos cada uno correspondiente a cada variable de investigación, concluyendo que la relación es alta y positiva entre las habilidades directivas y el clima institucional, además de ser significativa, puesto que el valor p es menor al 0.01. A pesar de ello la correlación entre habilidades directivas y las dimensiones de clima institucional se encuentran en niveles moderados, pero significativos por lo cual se acepta las hipótesis alternas.

Castillo (2017), en su investigación titulada: Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N° 6005 “General Emilio Soyer Cabero” - Chorrillos, 2017, donde se aplicó, el diseño descriptivo, correlacional, transversal, 284 sujetos conformaron la muestra, a la cual se le aplicó los instrumentos de acuerdo a las variables de estudio, donde se concluye la evidente relación entre las Habilidades Directivas y la Gestión de Alianzas Estratégicas, siendo esta positiva alta además de significativa con un p valor es menor a 0.01. Además, las correlaciones entre Habilidades Directivas y las dimensiones de la Gestión de Alianzas Estratégicas son positivas alta y significativas, con un valor de significancia de 0,000 por lo cual se rechazan las hipótesis nulas.

Zapata (2017), en su investigación titulada: Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar- 2017, con un diseño correlacional, transversal, 172 sujetos conformaron la muestra de investigación a los que se les aplicó dos cuestionarios de acuerdo a cada variable de investigación concluyendo que: Existe correlación moderada habilidades directivas y gestión educativa, además de ser positiva y significativa debido a que el p valor es de 0.0001.

Gálvez (2017), en su investigación titulada: Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017, con diseño correlacional, 80 sujetos conformaron la muestra de investigación, aplicándoles un cuestionario por la variable de investigación, concluyendo que: el clima organización se

encuentra en un nivel moderado con un 151%, de acuerdo a sus dimensiones oscilan entre el nivel moderado con tenencia a bajo, por lo cual se hace necesario trabajar diversas estrategias que ayuden a mejorar sustancialmente el clima organizacional de la institución.

A nivel local presentamos los siguientes referentes de acuerdo a las variables de estudio

Ruiz y Pinchi (2015), en su artículo titulado: Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014 , con diseño descriptivo de corte transaccional , 20 sujetos conformaron la muestra de investigación, a los que se aplicó dos cuestionario de acuerdo a las variables de investigación, concluyendo que: Existe correlación positiva alta entre la cultura organizacional y la gestión educativa, además de ser causal puesto que se evidencia que a mayor cultural organizacional, mayor es la gestión, siendo esta relación significativa debido a que el p valor es de 0.000. A pesar de ello respecto a las dimensiones aún se encuentra en un nivel moderado sobre todo la de liderazgo y de relaciones interpersonales, siendo estos puntos una gran falencia que mejorar.

Becerra (2018), en su tesis titulada: Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri. San Pedro de Lloc – 2017, donde se aplicó el diseño correlacional, de corte transversal, 40s sujetos conformaron la muestra de investigación, donde se les aplicó dos cuestionarios de acuerdo a las variables de investigación, concluyendo que: Existe relación positiva moderada entre habilidades directivas y desempeño docente, la cual es significativa de acuerdo al valor p igual a 0.000. por lo que se acepta la hipótesis alterna de la investigación.

Para la primera variable, se presentan diversas teorías se han abordado sobre habilidades directivas, entre las cuales destacan:

Vivar (2019) las habilidades directivas son las capacidades que tiene cada ser humano de influenciar y de ir alineado a un grupo de personas o una institución u organización hacia una meta en común, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño.

Otra definición sobre el término habilidades directivas nos dice que son las competencias que cada ser humano adquiere donde potencia sus capacidades, habilidades e incrementa sus conocimientos para ser capaz de dirigirse el mismo y a seres que se encuentren en su entorno

laboral, donde tiene que planear y ejecutar sus planes de trabajo, además de supervisar y dirigir el correcto funcionamiento de las actividades programadas todo ello dirigido a dar cumplimiento de las metas que se han establecido. (Pereda et al. 2012)

Aparicio & Medina (2015) establecen que las habilidades directivas son las capacidades que se desarrolla cada persona con la finalidad de modificar sus conductas, las cuales permitirán realizar diversas actividades siempre apuntando a que los resultados sean positivos y fructíferos. (p. 14). De acuerdo a lo anteriormente mencionado se puede precisar que las habilidades directivas deben estar orientadas al buen funcionamiento de la institución, buscando siempre los aspectos favorables y rescatables de cada integrante, debido a que todos deben apuntar hacia un mismo objetivo.

EL enfoque de las habilidades directivas de acuerdo a Whetten y Cameron (2011) establecen que son las habilidades personales consideradas en un conjunto de acciones que les caracteriza a los seres humanos de acuerdo a su forma de enfrentar las situaciones que se les presente, es decir que son conductuales ya que no son características de la personalidad o tendencias estilísticas, estas habilidades pueden ser observables. Estas habilidades pueden ser también controlables ya que el individuo puede mantenerlos bajo control, pues ellos mismos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitarlas. Pueden ser desarrolladas mediante un adecuado desempeño de las habilidades, estas herramientas son la práctica y la retroalimentación, y así poder desarrollarlas poco a poco hasta contar con las habilidades directivas que son necesarias para la organización. (Whetten y Cameron, 2011, p. 9-18).

De acuerdo a los planteamientos de Ramírez (2018. p, 12) la importancia que tiene las Habilidades Directivas se evidencia en el desempeño laboral directivo de cada institución, debido a que es el director, quien establece las pautas para el buen funcionamiento de la institución, generando un clima de trabajo positivo, así mismo es quien pone de manifiesto su liderazgo, un comunicación horizontal con su personal, reconociendo y motivación e identificación con la institución, para el logro de los objetivos propuestos, es entonces donde se puede evidenciar sus habilidades, capacidades, eficiencia y eficacia para la dirección y ejecución de los planes establecidos.

Las dimensiones que se consideran para la variable habilidades directivas, de acuerdo a los planteamientos de Katz (1974), los cuales fueron adaptados posteriormente por Robbins (2010) son las siguientes:

Primera Dimensión, Competencias conceptual, es aquella que ha sido adquirida con el paso de los años, sobre todo por medio de capacitaciones, especializaciones, etc. sobre un tema en particular, los cuales en su conjunto forman estas habilidades. (Pavez, 2009).

Segunda Dimensión: Competencias humana, es aquella que se pone en práctica a través de la interrelación con personas de tu entorno, con las cuales te relaciones, te comunicas buscando formar parte de su entorno (Robbins, 2010, p. 10).

Tercera Dimensión: Competencias técnicas o destrezas técnicas, son aquellas estrategias que todo directivo debe desarrollar para poder ejercer el liderazgo con su equipo de trabajo, donde sea él quien establezca los lineamientos a seguir para el logro de los objetivos propuestos, (Ruiz, 2013).

Las habilidades directivas del director de la institución de acuerdo a Lana (2014) esta relacionada estrechamente con el liderazgo que este ejercer, así mismo con su capacidad de gestión, para ello debe desarrollar capacidades y habilidades en la parte comunicativa, organizativa, lo cual le va permitir guiar de forma adecuada y pertinente la organización escolar, para ello debe asumir diversos retos con la finalidad de cumplir las metas y objetivos establecidos, asumiendo lo que su entorno le proporcionan (Tabares y Miranda, 2015) De acuerdo a lo expresado, se puede precisar que las habilidades directivas, las adquieren un directivo con el firme propósito de poder interartuar con su grupo de trabajo de forma asertiva, solucionar conflictos y comunicarse eficazmente, buscando siempre la identificación con la labor que ejercen en la institución.

Garcia y Dominguez (2011) reslatan la importancia de la variable de las habilidades directivas en la practica educativa, debido a que el director ejerce dichas habilidades, para dar funcionalidad a los planes establecidos, así como resolver los diversos conflictos o problemáticas que se puedan resentar en el quehacer diario, por ello dichas habilidades le permiten hacer frente a los retos no solo administrativos, sino también en el ambito pedagógico. Así mismo el directivo debe estar inmerso en todas las actividades que se programen en la institución pues es él, el ente motivador, Por ello se considera una gran

habilidad directiva el nivel de comunicación, debido a que depende de la habilidad que tenga para poder comunicarse con su grupo de trabajo, y lograr que la comunicación sea de forma horizontal, logrando no solo motivarlos, sino también obtener de ellos la información necesaria y pertinente sobre los trabajos realizados.

Para la segunda variable clima organizacional, tenemos diversas acepciones una de ellas es la de Hernández (2006, p. 48) quien establece que es el sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. Otra definición es la de Álvarez (1995) el cual establece que el clima organizacional es producto de una serie de componentes entre los cuales se encuentran las relaciones interpersonales, la estructura, la comunicación, todo ello influye en las actitudes y aptitudes de cada uno de los miembros de la institución, pero sobre todo en su desempeño laboral. Para Orbegoso el clima organizacional es la percepción que se forma el trabajador tiene de la institución donde trabaja, donde intervienen diversos factores (Florez, 2014, p. 13). Finalmente de acuerdo a lo expresado por los diversos autores el clima organizacional es comprendido por el ambiente laboral, el cual tiene un eje motivacional que es el directivo, y es influenciado por diversos factores que surgen entre los agentes educativos siendo el más esencial la comunicación asertiva.

Enfoque teórico de clima organizacional de acuerdo a los planteamientos de Litwin y Stringer (1968), ellos fueron los pioneros en estructurar el concepto de clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Donde se intenta explicar los aspectos más importantes de cada institución, siendo los más preponderantes el comportamiento de los trabajadores, el cual, si se siente motivado, tendrá un buen rendimiento que ayudara al cumplimiento de los objetivos planteados, por el contrario, si se evidencia una desmotivación contrarrestará a lo que desea lograr la institución, donde los factores intervinientes son la infraestructura, medios y materiales, la comunicación, los estilos de liderazgo, la remuneración, entre otros.

Las dimensiones que se han considerado para la variable clima organizacional, están de acuerdo al planteamiento teórico de Litwin y Stringer (1968, p.144) quienes asumen las siguientes dimensiones: como primera dimensión tenemos a Estructura es aquella en la cual se considera a toda la normativa que rige en la institución, desde su organización hasta los planes que se establecen para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La segunda

dimensión es Recompensa es aquella por medio de la cual los trabajadores se sienten retribuidos y reconocidos por el trabajo realizado. Como tercera dimensión tenemos a Relaciones, es donde se evidencian los sentimientos e impresiones que cada trabajador tiene de forma individual, pero sobre todo grupal, lo cual permite que se genere un buen espacio laboral, así como buenas relaciones interpersonales. Como última dimensión tenemos a Identidad, donde se establecen los lazos de asociación y pertenencia a la institución, que permiten al trabajador sentirse como parte importante de la empresa, apuntando a la misma meta o propósito que plantea la institución.

Desde el ámbito escolar, el clima organizacional esta bajo los planteamientos de Martini (2009), quien establece que es el conjunto de manifestaciones, cultura, creencias, estructuras, etc. que se integran en la practica educaticva, la cual permite que todos estos aspectos se manifiesten de diversas formas, cuando surgen las interrelaciones humanas, las cuales pueden ser directivo- maestro, directivo- estudiantes, directivo - docente o docente-directivo, docente – estudiante, docente – docente. docente – padre de familia, por ello es de vital importancia compartir todos estos factores con la finalidad que el clima que se vivencia sea favorable y ayude al cumplimiento de las metas de la institución.

Maldonado Pérez y Bustamante Uzategui establecen que la importancia del clima organizacional, radica en el quehacer diario de cada institución, es decir es aquel que logra desarrollarse cuando los trabajadores cumplen con su función a cabalidad, establecen buenas relaciones interpersonales, una buena comunicación, se trabaja en equipo, se sienten satisfechos con su trabajo, sienten que son reconocidos, les agrada el lugar donde trabajan cuentan con una buena infraestructura, les brindan los medios y materias suficientes para desempeñar sus labores lo cual les permite dar cumplimiento de las metas establecidas por la institución. (Stephen y Timothy, 2013). Finalmente la importancia desde la perspectiva educativa de acuerdo a los planteamientos de Mendez (2006) quien expresa que el clima organizacional es el ambiente laboral de la institución educativa, el cual esta influenciado por la interrelación social de este ambiente organizado, donde cada uno tiene sus funciones y se guian de acuerdo a la organización del mismo, para ello se debe de tener en cuenta los fadores de liderazgo ejercido por el directo, la motivación , la interrelación que exiete, entre otros como es el caso del grado de participación de los agentes educativos, los cuales influyen con su actitud al clima que se vive en la institución.

Se presentan el siguiente problema general ¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019? Y los siguientes Problemas específicos: ¿Qué relación existe entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019? ¿Qué relación existe entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019? ¿Qué relación existe entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019?

Se plantea como a justificación teórica de la primera variable habilidades directivas , bajo el planteamientos de Vivar (2019) en la conceptualización y para las dimensiones sobre los planteamientos de Katz (1974) y la segunda variable clima organizacional, se fundamentó bajo los planteamientos de Hernández (2006) para la conceptualización y para las dimensiones sobre los planteamientos de Litwin y Stringer (1968). La Justificación metodológica, radica en los cuestionarios que se van aplicar, se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios de acuerdo a las variables de estudio, los cuales han sido validados por juicio de expertos. y de forma estadística viendo su validez y confiabilidad. La justificación práctica, reside en los resultados obtenidos, ayudaran a futuros investigadores.

Como Objetivo general de la investigación se establece Determinar la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Y como Objetivos Específicos tenemos Identificar el nivel de la variable habilidades directivas en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Identificar el nivel de la variable clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Identificar la relación que existe entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Identificar la relación que existe entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Identificar la relación que existe entre la

dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019.

Se plantea como Hipótesis general H_i : Existe una relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_o : No existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. Y como Hipótesis específicas H_1 : Existe una relación directa entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_o : No existe relación entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_2 : Existe una relación directa entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_o : No existe relación entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_3 : Existe una relación directa entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. H_o : No existe relación entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019.

II. Método

2.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es no experimental dentro de la cual se establece el diseño a utilizar descriptivo correlacional y transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Siguiendo el presente esquema:



Dónde:

M: Docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.

O_x: Habilidades Directivas

O_y: Clima Organizacional

r : relación entre variables

2.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEDICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA O NIVEL DE MEDICIÓN
Habilidades Directivas	Las habilidades directivas son las capacidades que tiene cada ser humano de influenciar y de ir alineado a un grupo de personas o una institución u organización hacia una meta en común, motivándolas y comprometiéndolas hacia la acción y haciéndolas responsables por su desempeño (Vivar, 2019)	Las habilidades directivas se operacionaliza a través de sus tres dimensiones: Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas, con una escala valorativa de 1 (nunca) 2 (casi nunca), 3 (algunas veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre)	Competencias Conceptuales	Equipo de trabajo Planes de trabajo Estructura organizacional	1 Conformar equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución. 2 Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional 3 Analiza la estructura organizacional entre los involucrados. 4 Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización. 5 Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales 6 Administra los recursos organizacionales eficientemente 7 Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados. 8 Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí. 9 Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización. 10 Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional. 11 Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización. 12 Cooperar con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas. 13 Facilita información entre el personal a su cargo. 14 Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo. 15 Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia. 16 Está dispuesto a aceptar las críticas de sus compañeros. 17 Es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo. 18 Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo. 19 Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales 20 Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización. 21 Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo. 22 En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta 23 Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades 24 Logras los resultados esperados y aportas valor en actividades con repercusión estratégica. 25 Logras los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo. 26 Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de	Escala ordinal
			Competencias humanas	Motiva al personal Buenas relación interpersonales		
			Competencias técnicas	Desarrolla actividades administrativas Organización del trabajo		

actuación y consigues alcanzar objetivos con especificaciones generales.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEDICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA O NIVEL DE MEDICIÓN
Clima Organizacional	Clima Organizacional es el sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión. (Hernández, 2006)	El Clima Organizacional se operacionaliza a través de sus cuatro: Estructura, Recompensa, Relaciones e Identidad con una escala valorativa de 1 (nunca) 2 (casi nunca), 3 (algunas veces), 4 (casi siempre) y 5 (siempre)	Estructura	Organización Interna Desempeño docente Respeto por el trabajo	1 Considero que es necesario el establecimiento de reglas	Escala ordinal
					2 Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas	
					3 En esta institución existe orden	
					4 Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas	
					5 La normatividad vigente facilita mi desempeño	
					6 Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas	
					7 La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas	
					8 Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.	
					9 La cantidad de trámites son necesarios para dar un buen servicio.	
					10 Los ritmos de trabajo me parecen adecuados	
					11 Puedo opinar para mejorar los procedimientos	
					12 Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo	
					13 La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo	
					14 La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional	
					15 La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades	
			Recompensa	Recompensa en esfuerzo académico. Desarrollo profesional. Recompensa a mi esfuerzo en mis deberes	16 Los alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico	
					17 Los alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas	
					18 El director muestra interés en el resultado de mis tareas	
					19 El director reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas	
					20 El director me motiva para realizar mis tarea	
					21 El director utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias	
					22 En esta institución trabajamos con espíritu de equipo	
					23 En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo	
					24 Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito	
					25 El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.	
			Relaciones	Madurez para superar los conflictos de manera asertiva. Cooperación entre colegas y miembros de la Institución educativa. Buenas Relaciones humanas	26 En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo	
					27 El director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas	
					28 El director es claro en la asignación de las tareas	
					29 El director brinda seguridad para que realice mis tareas	
					30 El director brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.	
					31 El director es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera	
					32 El director brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones	
					33 El director toma en cuenta las diferentes ideas de las personas	
					34 El director reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás	
					35 El director muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás	
			Identidad	Identidad con la institución Compromiso con la institución educativa. Disfrute trabajar en la institución educativa	36 El director mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución	
					37 Me siento parte importante de esta Institución	
					38 Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo	
					39 Considero importante mi trabajo en esta Institución	
					40 Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución	
					41 Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución	
					42 Disfruto trabajar en esta institución	

2.3. Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)

Población

La población es el grupo de sujetos, objetos, etc., que se considera como el universo el cual puede ser finito o infinito, los cuales cumplen ciertas características relevantes para la investigación (Pineda, Alvarado, y De Canales, p.108).

Para la presente investigación, la población consta de 100 docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.

Tabla 3

Distribución de la población de los docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.

Sujetos	Cantidad	Porcentaje
I.E. SAN ISIDRO	30	30
I.E.Nº 82566	30	30
I.E.Nº 82567	15	15
I.E.Nº 82568	15	15
I.E.Nº 821020	10	10
Total	100	100%

Fuente: Registros de la UGEL Contumazá

Muestra

La muestra es considerada como un subconjunto de la población, la cual puede ser obtenida por métodos estadísticos, a través de fórmulas y por programas estadísticos o ser considerada de acuerdo al criterio del investigador, considerado para ello como una representación significativa de la población (Pineda et al, 2004, p.108).

La muestra estuvo conformada por 100 docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019. La muestra de estudio será probabilística y estratificada.

Criterios de inclusión y exclusión

Criterio de inclusión

- Docentes nombrados y contratados de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019
- Docentes, con asistencia regular

- Docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019 que colaboren con la investigación de forma voluntaria.

Criterios de exclusión

- Docentes sancionados o con licencia de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera, 2019.
- Docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019 que no deseen participar de la aplicación de los instrumentos de investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

La técnica a aplicar para la variable Habilidades directivas y la variable de Clima Organizacional, es la encuesta, donde se permite recolectar información referente al punto que se está investigando (Hernández et al, 2014).

Los instrumentos considerados son dos cuestionarios de acuerdo a las variables de investigación, dentro de la cual la estructura está conformada por preguntas que están relacionadas con aquello que se desea investigar (Hernández et al, 2014).

Para la variable habilidades directivas se utilizó un cuestionario de 26 ítems y para la variable clima organizacional un cuestionario de 42 ítems, ambos instrumentos se presentarán en los anexos del presente estudio (**Anexos del 2 al 5**)

Cuestionario para medir las Habilidades Directivas

El instrumento consta de 26 ítems los cuales han sido repartidos en sus tres dimensiones de la siguiente forma: Competencias conceptuales (1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8) Competencias humanas (9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17) y Competencias técnicas (18; 19; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26) donde las opciones de respuesta son nunca con el valor Nunca= 1, Casi nunca = 2, Algunas veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre= 5. Con un valor total de 26 puntos como mínimo y 130 como máximo.

Cuestionario para medir el Clima Organizacional

El instrumento consta de 42 ítems los cuales han sido repartidos en sus cuatro dimensiones de la siguiente forma: Estructura (1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9;10;11;12;13) Recompensa (14; 15; 16; 17; 18;19;20; 21) Relaciones (22; 23; 24; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36) e Identidad (37; 38; 39; 40; 41; 42) donde las opciones de

respuesta son Nunca= 1, Casi nunca = 2, Algunas veces = 3, Casi siempre = 4, Siempre= 5. Con un valor total de 42 puntos como mínimo y 210 como máximo.

Confiabilidad y Validez del Instrumento de las Habilidades Directivas

La confiabilidad es aquella medición que se realiza a los instrumentos de recolección de datos con la finalidad de medir su precisión y exactitud, es decir que si al aplicar a diversos sujetos estos obtienen iguales resultados (Pineda et al, 2004, p.108).

La Validez se refiere al grado capacidad que tiene un instrumento para medir una variable determinada y así recolectar y medir de forma significativa la variable en estudio (Pineda et al, 2004, p.108).

Confiabilidad

Se aplicó en una prueba piloto en otra institución educativa, previa coordinación con la dirección del plantel, considerando un total de 20 docentes. Los resultados son los siguientes:

Tabla 4

Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de la variable Habilidades Directivas

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.920117	26

En la tabla, se observa que el valor de Alfa de Cronbach de la variable Habilidades Directivas es de 0.920117, lo que indica que el instrumento aplicado a los 20 docentes de I.E Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama Provincia Ascope jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Ascope, es altamente confiable por ser el resultado mayor que 0.8

Tabla 5

Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Competencias conceptuales	0.7981	8
Competencias humanas	0.869	8
Competencias técnicas	0.831	8

En la tabla, se observa que el valor de Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Habilidades Directivas se encuentra entre los rangos de 0,7 y 0,8 lo que indica que el instrumento aplicado a los 20 docentes de I.E Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama Provincia Ascope jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Ascope, es confiable.

Tabla 6

Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de la variable Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.85868299	42

En la tabla, se observa que el valor de Alfa de Cronbach de la variable Habilidades Directivas es de 0.8586682299, lo que indica que el instrumento aplicado a los 20 docentes de I.E Santo Domingo de Guzman del distrito de Chicama Provincia Ascope jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Ascope, es altamente confiable por ser el resultado mayor que 0.8

Tabla 7

Confiabilidad por medio del valor Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Estructura	0.774	13

Recompensa	0.791	8
Relaciones	0.823	15
Identidad	0.800	6

En la tabla, se observa que el valor de Alfa de Cronbach de las dimensiones de la variable Clima Organizacional se encuentra entre los rangos de 0,7 y 0,8 lo que indica que el instrumento aplicado a los 20 docentes de I.E Santo Domingo de Guzmán del distrito de Chicama Provincia Ascope jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Ascope, es confiable

Validez

La validez se realizó a través de juicio de tres expertos, como se presenta a continuación

Tabla 8

Validez de los instrumentos de Clima Organizacional por medio de juicio de expertos.

Fuente : Matriz de validación del instrumento

Nº	Grado	Nombres y Apellidos	Calificación del instrumento de Satisfacción laboral
1	Doctora en Educación	Nancy Aida Carruitero Ávila	Válido
2	Doctor en Gestión Educativa	Nelson Osman Vasquez Jaico	Válido
3	Maestro Docencia, currículo e investigación	Carlos Luis Moquillaza Céspedes	Válido

2.5. Procedimiento

Para la presente investigación se han tomado en cuenta los siguientes procedimientos, en primer lugar para la aplicación de la encuesta se solicitó permiso a las instituciones involucradas, en segundo lugar, después de obtener el permiso se procedió a aplicar los instrumentos a los docentes de forma anónima, en tercer lugar después de obtener los resultados, se procedió a la elaboración de la data de ambos resultados y a la tabulación de los datos obtenidos tanto de la variable habilidades directivas como de la variable clima organizacional, al final se procedió a procesar estadísticamente los datos de acuerdo a la prueba que le corresponda.

2.6. Método de análisis de datos

La primera parte que aborda en el análisis de datos es la estadística descriptiva, la cual tienes establecido los siguientes procedimientos, en primer lugar, se debe tener elaborada la data de resultados de ambos cuestionarios tanto de Habilidades Directivas como de Clima Organizacional, segundo paso es el procesamiento de los datos por cada una de las dimensiones de las variables en mención. Como tercer paso se elaboran las tablas de doble entrada tanto para la variable habilidades directivas y sus respectivas dimensiones y de la variables clima organizacional y sus respectivas dimensiones, el cuarto paso es la elaboración de gráficos de barras y el quinto paso y el mas importantes es la elaboración de las correlaciones utilizando el coeficiente de correlación que se indique de acuerdo a la prueba de Kolmogorov-Smirnov por ser una muestra superior a 50 individuos

Como segunda parte tenemos la estadística inferencial, la cual está enfocada básicamente en el proceso de la data de resultados de ambas variables tanto de habilidades directivas como de clima organizacional en Programa Spss Versión 23. La parte de formato de tablas y gráficos se establece a través del programa Microsoft Excel. Finalmente, la correlacional que se realizará entre variables y sus dimensiones correspondientes, se aplicará por medio del Programa Spss Versión 23, para ello también se utilizó una prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, por ser una muestra superior a 50 individuos, la cual determinó la prueba estadística para la contratación de la hipótesis de la investigación. Se utilizó la prueba no paramétrica observando los valores $p < 0.05$, nivel de significancia al 5% , aplicando la prueba de significancia de R Pearson.

2.7. Aspectos éticos

Dentro de los aspectos éticos para la presente investigación se utilizó los siguientes, primero el consentimiento informado que se les solicitó a las instituciones muestra de estudio, para la aplicación de los instrumentos de las variables habilidades directivas y clima organizacional, el segundo punto está referido a la participación voluntaria de los sujetos de la muestra, el último punto está referido al manejo de información sobre los datos obtenidos de las encuestas los cuales serán de conocimiento de las instituciones involucradas en la investigación y para los fines que la investigadora consideré en la investigación.

III. RESULTADOS

Tabla 9

Distribución de docentes según la variable habilidades directivas y sus dimensiones de instituciones educativas públicas de Yonán – Tembladera 2019

Valoración	VARIABLE		DIMENSIONES					
	Habilidades		Competencias		Competencias		Competencias	
	Directivas		Conceptuales		Humanas		técnicas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Deficiente	39	39.0	4	4.0	2	2.0	0	0
Regular	61	61.0	43	43.0	25	25.0	20	20.0
Bueno	0	0.0	53	53.0	73	73.0	80	80.0
Total	100	100.0	100	100.0	100	100.0	100	100.0

Figura 1



Descripción

En la tabla 9 y figura 1 se observa la descripción referente a la variable habilidades directivas, donde el 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de las habilidades directivas el 0 % consideran que el directivo no tiene un dominio bueno de las en su labor en la institución educativa mientras que el 61% considera que el directivo posee un dominio regular y el 39% refieren que tienen un dominio deficiente. Así mismo se considera en sus dimensiones, como son Competencias Conceptuales un 53% considera bueno, 43% regular y

4% deficiente en su labor directiva. Competencias Humanas un 73% bueno, 25% regular y un 2% deficiente. Competencias técnicas 80% bueno, 20% regular y 0% deficiente.

Tabla 10

Distribución de docentes según la variable clima organizacional y sus dimensiones en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán – Tembladera 2019

Valoración	VARIABLE		DIMENSIONES							
	Clima Organizacional		Estructura		Recompensa		Relaciones		Identidad	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Deficiente	0	0	0	0	4	4.0	3	3.0	0	0
Regular	20	20.0	17	17.0	29	29.0	22	22.0	11	11.0
Bueno	80	80.0	83	83.0	67	67.0	75	75.0	89	89.0
Total	100	100.0	100	100.0	100	100.0	100	100.0	100	100.0

Figura 2



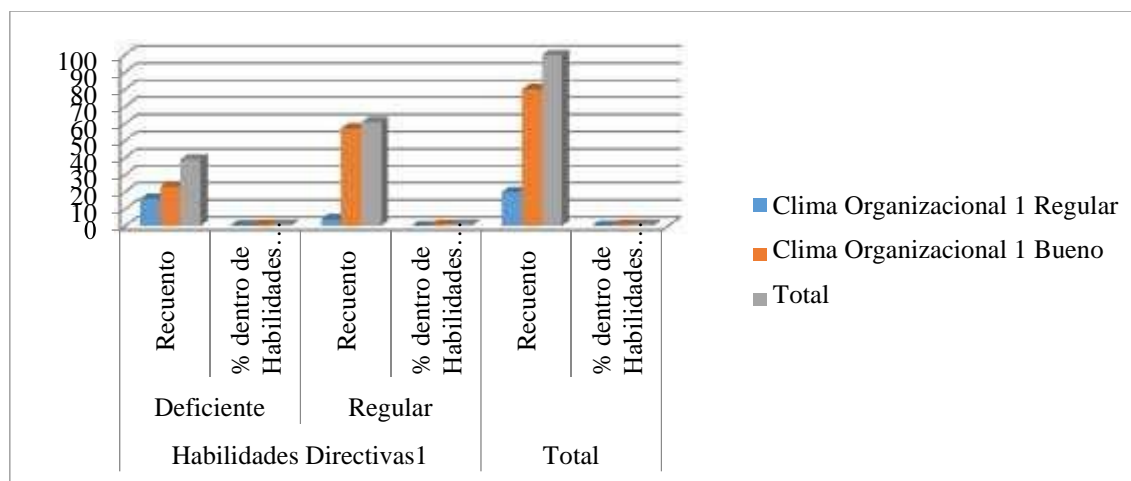
Descripción: Se observa en la tabla 10 y figura 2 que el 80% de la muestra considera que el Clima organizacional es bueno, el 20% que se encuentra en un nivel regular, y el 0% lo considera malo. Así mismo en su dimensión Estructura consideran un 83% bueno, 17% regular y 0% deficiente. En su dimensión Recompensa 67% consideran bueno, 29% regular y el 4% deficiente. Dimensión Relaciones se observa 75% bueno, 22% regular y 3% deficiente. Finalmente Identidad con un 89% bueno, 11% regular y 0% deficiente todo esto relacionado con el clima organizacional de las Instituciones Educativas.

Tabla 11

Distribución porcentual según las habilidades directivas y el clima organizacional en instituciones educativas del distrito Yonán – Tembladera, 2019.

Tabla cruzada Habilidades Directivas1*Clima Organizacional 1					
			Clima Organizacional 1		Total
			Regular	Bueno	
Habilidades Directivas1	Deficiente	Recuento	16	23	39
		% dentro de			
		Habilidades Directivas1	41,00%	59,00%	100,00%
	Regular	Recuento	4	57	61
		% dentro de			
		Habilidades Directivas1	6,60%	93,40%	100,00%
Total		Recuento	20	80	100
		% dentro de			
		Habilidades Directivas1	20,00%	80,00%	100,00%

Figura 3



PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL:

Hi Existe una relación entre habilidades directivas y clima organizacional en instituciones públicas del distrito de Yonán –Tembladera,2019.

Ho: No existe una relación entre Habilidades directivas y clima organizacional en instituciones educativas públicas del distrito de Yonán – Tembladera, 2019.

PRUEBA DE NORMALIDAD

Al ser la muestra mayor a 50 , se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov, para ello se ha determinado las siguientes hipótesis según las variables de estudio.

Variable: Habilidades Directivas

Ho: La variable Habilidades Directivas tiene una distribución normal ($p > 0,05$)

Hi: La variable Habilidades Directivas no tiene una distribución normal ($p < 0,05$)

Variable: Clima Organizacional

Ho: La variable Clima Organizacional tiene una distribución normal ($p > 0,05$)

Hi: La variable Clima Organizacional no tiene una distribución normal ($p < 0,05$)

TABLA 12

Prueba de normalidad de las variables habilidades directivas y clima organizacional en los docentes de instituciones públicas del distrito de Yonán Tembladera 2019

Variables	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	0,087	100	0,059
Habilidades Directivas	0,082	100	0,097

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla N° 4 se observa que existe una significancia para la variable Habilidades directivas de 0,059 ($p > 0,05$), mientras que para la variable Clima Organizacional la significancia es de 0,097 ($p > 0,05$)

Con estos resultados se rechaza el H_0 de la variable Habilidades Directivas y la variable Clima Organizacional y se acepta H_1 de ambas variables.

Debido a que ambas variables presentan una distribución normal, se aplicó la prueba de correlación de R Pearson.

H_1 : Existe una correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera 2019.

H_0 : No Existe una correlación entre Habilidades directivas y Clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán –Tembladera 2019.

Tabla N° 13

Correlación de r Pearson entre la variable habilidades directivas y clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas del distrito de Yonán - Tembladera 2019

		Habilidades Directivas	Clima Organizacional
Habilidades Directivas	Correlación de Pearson	1	,687
	Sig. (bilateral)		0
	N	100	100
	Correlación de Pearson	,687	1
Clima Organizacional	Sig. (bilateral)	0	
	N	100	100

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Descripción: En la Tabla 5 se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.687$ (existiendo una relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas, distrito de Yonán - Tembladera 2019.

Tabla N° 14

Correlación de la variable clima organizacional en las dimensiones de las habilidades directivas competencias conceptuales, competencias humanas y competencias técnicas de los docentes de las instituciones públicas del distrito de Yonán- Tembladera 2019

Dimensión		Competencias Conceptuales	Competencias Humanas	Competencias Técnicas
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,598	,667	,667
	Sig. (bilateral)	0	0	0
	N	100	100	100

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla N° 6, se observa la existencia de una correlación positiva intermedia con $R=0.598$ y con una significancia de 0.00 ($p<0.05$) entre la dimensión Competencias Conceptuales y la variable Clima organizacional. Así mismo observamos una correlación positiva intermedia entre la dimensión competencias humanas y la variable Clima organizacional con $R=0,667$ y significancia de 0.00 siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$). La dimensión competencias técnicas y la variable Clima Organizacional muestra una correlación positiva intermedia con $R=0.667$ y una significancia de 0.00 ($p < 0.05$).

VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Hipótesis general

Hi: Existe una relación entre habilidades directivas y clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán- Tembladera, 2019.

Ho: No Existe una relación entre habilidades directivas y clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán- Tembladera, 2019

Hipótesis específicas

H₁: Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias conceptuales y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán – Tembladera, 2019.

Ho: No Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias conceptuales y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.

H₂: Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias humanas y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.

Ho: No Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias humanas y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.

H₃: Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias técnicas y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.

Ho: Existe una relación intermedia entre la dimensión competencias técnicas y la variable clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019.

IV. DISCUSIÓN

En la presente investigación se ha considerado como objetivo general Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.

De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 11 se evidencia que el coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.687$ (existiendo una relación directa) con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), quiere decir que la habilidad directiva se relaciona de manera directa y significativa con el clima organizacional en los docentes de las instituciones educativas públicas, distrito de Yonán - Tembladera 2019. Corroborando la investigación tenemos los estudios de Santa María (2017) quien concluye que Existe una correlación alta positiva entre el las habilidades directivas y el clima institucional, además de ser significativa, puesto que el valor p es menor a 0.01. Contrario a ello tenemos la investigación de Núñez y Díaz (2017) donde concluyen que, la gran mayoría de docentes que asumen cargos directivos no están capacitados, puesto que su formación es solo pedagógica y no administrativa. Al ser ciertamente costosa la especialización, maestría o doctorado, difícilmente un profesor que a lo largo de su carrera docente se especializa en gestión, generando déficit en el clima que se vive en su institución, puesto que no manejan un buen liderazgo. Reafirmando los resultados de la investigación tenemos la teoría de Ramírez (2018. p, 12) quien establece que la importancia que tiene las Habilidades Directivas se evidencia en el desempeño laboral directivo de cada institución, debido a que es el director, quien establece las pautas para el buen funcionamiento de la institución, generando un clima de trabajo positivo, así mismo es quien pone de manifiesto su liderazgo, un comunicación horizontal con su personal, reconociendo y motivación e identificación con la institución, para el logro de los objetivos propuestos, es entonces donde se puede evidenciar sus habilidades, capacidades, eficiencia y eficacia para la dirección y ejecución de los planes establecidos.

Como primer objetivo específico se establece Identificar el nivel de la variable habilidades directivas en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 9 se observa la descripción referente a la variable habilidades directivas, donde el 100% de los docentes a quienes se les aplicó el cuestionario de las habilidades directivas el 0 % consideran que el directivo no tiene un dominio bueno de las en su labor en la institución educativa mientras que el

61% considera que el directivo posee un dominio regular y el 39% refieren que tienen un dominio deficiente. Así mismo se considera en sus dimensiones, como son Competencias Conceptuales un 53% considera bueno, 43% regular y 4% deficiente en su labor directiva. Competencias Humanas un 73% bueno, 25% regular y un 2% deficiente. Competencias técnicas 80% bueno, 20% regular y 0% deficiente. Contrapuesto a los resultados tenemos la investigación de Bermúdez y Bravo (2016), quien concluye que, en ciertas oportunidades los directivos no reconocen todas las habilidades gerenciales que deberían manejar, ni los procesos gerenciales que deben poner en acción, por otro lado, los docentes no han desarrollado todas las competencias académicas necesarias, para ejercer su labor docente, convirtiéndose estos dos puntos en una gran debilidad dentro de la institución. De acuerdo con los resultados de la investigación tenemos el enfoque de las habilidades directivas de acuerdo a Whetten y Cameron (2011) donde se establece que las habilidades pueden ser desarrolladas mediante un adecuado desempeño de las habilidades, estas herramientas son la práctica y la retroalimentación, y así poder desarrollarlas poco a poco hasta contar con las habilidades directivas que son necesarias para la organización. Pereda et al. (2012) también aporta a los resultados de la investigación estableciendo que las habilidades directivas son competencias que cada ser humano adquiere donde potencia sus capacidades, habilidades e incrementa sus conocimientos para ser capaz de dirigirse el mismo y a seres que se encuentren en su entorno laboral, donde tiene que planear y ejecutar sus planes de trabajo, además de supervisar y dirigir el correcto funcionamiento de las actividades programadas todo ello dirigido a dar cumplimiento de las metas que se han establecido.

Como segundo objetivo estratégico Identificar el nivel de la variable clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019. De acuerdo a los resultados de la Tabla N° 10 se evidencia que el 80% de la muestra considera que el Clima organizacional es bueno, el 20% que se encuentra en un nivel regular, y el 0% lo considera malo. Así mismo en su dimensión Estructura consideran un 83% bueno, 17% regular y 0% deficiente. En su dimensión Recompensa 67% consideran bueno, 29% regular y el 4% deficiente. Dimensión Relaciones se observa 75% bueno, 22% regular y 3% deficiente. Finalmente, Identidad con un 89% bueno, 11% regular y 0% deficiente todo esto relacionado con el clima organizacional de las

Instituciones Educativas. Corroborando los datos tenemos la investigación de Gálvez (2017) quien establece que, el clima organización se encuentra en un nivel moderado con un 151%, de acuerdo a sus dimensiones oscilan entre el nivel moderado con tenencia a bajo, por lo cual se hace necesario trabajar un plan estratégico que permita mejorar sustancialmente el clima organizacional de la institución. Otra investigación que ratifica los datos de la investigación es la de Sotelo y Figueroa (2017), donde concluyen que, en la institución los directivos deben asumir cambios en cuanto al clima organizacional, donde este permita integrar al grupo y crear un clima de confianza, lo cual permitirá brindar un mejor servicio a la comunidad educativa y estar a la vanguardia, de acuerdo a las exigencias de este mundo globalizado, asumiendo nuevos retos, enfrentando y solucionado la problemática tanto interna como externa. De acuerdo al enfoque teórico de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968),ratifican los resultados estableciendo que lo más preponderante el comportamiento de los trabajadores, el cual, si se siente motivado, tendrá un buen rendimiento que ayudara al cumplimiento de los objetivos planteados, por el contrario, si se evidencia una desmotivación contrarrestará a lo que desea lograr la institución, donde los factores intervinientes son la infraestructura , medios y materiales, la comunicación, los estilos de liderazgo, la remuneración, entre otros.

Dentro de los objetivos específicos se planteó Identificar la relación que existe entre las dimensiones de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019. De acuerdo a los resultados se observa la existencia de una correlación positiva intermedia con $R=0.598$ y con una significancia de 0.00 ($p<0.05$) entre la dimensión Competencias Conceptuales y la variable Clima organizacional. Así mismo observamos una correlación positiva intermedia entre la dimensión competencias humanas y la variable Clima organizacional con $R=0,667$ y significancia de 0.00 siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$). La dimensión competencias técnicas y la variable Clima Organizacional muestra una correlación positiva intermedia con $R=0.667$ y una significancia de 0.00 ($p < 0.05$). Revalidando los datos de la investigación tenemos a Santa María (2017) quien concluye que, la correlación entre habilidades directivas y las dimensiones de clima institucional se encuentran en niveles moderados, pero significativos por lo cual se acepta las hipótesis alternas. Otro aspecto que ratifica los resultados del clima es lo que establece Stephen y Timothy (2013) quienes menciona que la importancia del clima organizacional, radica en el quehacer diario de cada institución, es decir es aquel que logra desarrollarse cuando los

trabajadores cumplen con su función a cabalidad, establecen buenas relaciones interpersonales, una buena comunicación, se trabaja en equipo, se sienten satisfechos con su trabajo, sienten que son reconocidos, les agrada el lugar donde trabajan cuentan con una buena infraestructura, les brindan los medios y materias suficientes para desempeñar sus labores lo cual les permite dar cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

V. CONCLUSIONES

- Se identificó una relación positiva directa e intermedia, entre las variables habilidades directiva y clima organizacional con un coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.687$, con nivel de significancia $p = 0.000$ siendo esto menor al 5% ($p < 0.05$), que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
- Se identificó que el nivel de la variable habilidades directivas en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019, se encuentra en 61% de dominio regular.
- Se identificó que el nivel de la variable clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019, se encuentra en 80% de dominio bueno.
- Se identificó que existe una correlación positiva intermedia, con un coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.598$, y con una significancia de $0.000 (< 0.05)$, entre dimensión Competencias Conceptuales y la variable Clima organizacional. Estadísticamente si existe correlación.
- Se identificó que existe una correlación positiva intermedia, con un coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.667$, y con una significancia de $0.000 (< 0.05)$, entre la dimensión competencias humanas y la variable Clima organizacional. Estadísticamente si existe correlación.
- Se identificó que existe una correlación positiva intermedia, con un coeficiente de correlación de Pearson es $R = 0.667$, y con una significancia de $0.000 (< 0.05)$ entre la dimensión competencias técnicas y la variable Clima Organizacional Estadísticamente si existe correlación.

VI. SUGERENCIAS

- A los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019, socializar los resultados de la presente investigación, con la finalidad de mejorar los aspectos críticos tanto de las habilidades directivas como de clima organizacional.
- A los docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019, tener en cuenta los cuestionarios utilizados en la investigación, los cuales ha sido validados estadísticamente, además han cumplido requisitos de confiabilidad y validez. Además tener en en cuenta los resultados de la investigación, como un referente a futuras investigaciones.
- A los directivos, administrativos y docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019, realizar un control continuo de las variables en mención, aplicando los instrumentos presentes en la investigación, y así aportar al PEI y PCI de la institución con referentes estadísticos y cumplir las metas establecidas en dichos documentos.
- A los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019, instruir, ampliar y fortalecer los conocimientos de sus docentes para lograr un mejor clima organizacional y así lograr los objetivos planteados para el presente año.
- A los directivos de las instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019, capacitarse constantemente, para mejorar, incrementar y desarrollar habilidades directivas que le permitan guiar de forma adecuada la institución donde laboran.
- Para futuras investigaciones se debe consideran la aplicación o experiemntación con programas que refuercen el clima organizacional, a través de las teroais de las habilidades directivas, con la finalidad de medir lo logros de la institución.

VII. REFERENCIAS

- Alcocer, A. (2003) La organización empresarial. Lima: Cultura,
- Aburto, H. y Bonales, J. (2011) *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional* Investigación y Ciencia, vol. 19, núm. 51. Universidad Autónoma de Aguascalientes Aguascalientes, México.
- Aparicio, M. y Medina, J. (2015) *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un Análisis Comparativo*” (Tesis de Maestría) Universidad del pacífico. Lima – Perú.
- Becerra, M. ,(2018) *Habilidades directivas y desempeño docente en la Institución Educativa del nivel secundario José Andrés Rázuri*. San Pedro de Lloc – 2017,
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016) *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias Omnia*, vol. 22, núm. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Castillo, R. (2017) *Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEP GP N° 6005 “General Emilio Soyer Cabero” - Chorrillos*, 2017. (tesis de maestría) Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima- Perú.
- Florez, Y. (2014). *Clima laboral y compromiso organizacional en docentes universitarios*. Recuperado el 4 de Mayo de 2015, de <http://bibhum-artes.ucla.edu.ve>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014) *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Gálvez, L. (2017) *Clima organizacional de la institución educativa “Nuestra Señora de Montserrat”, del distrito de Lima, Perú, año 2017*. (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima- Perú.
- Garcia, L. y Dominguez. R. (2011) *Las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo optimo*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
- Gómez L. y Macedo J. (2011) *Hacia una Mejor Calidad de la Gestión Educativa Peruana en el Siglo XXI*.

- Hernández, M. (2006). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. México D.F.: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hernández, R. Fernández y C. Baptista, P. (2014) Metodología De La Investigación. sexta edición Ed. McGraw-Hill México.
- Katz, R. L. (1974). Habilidades para una administración efectiva. (Biblioteca Harvard, Ed.).USA.
- Lana, R (2014): La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. En Revista Científica Visión de Futuro.
- León, L., Noriega, E. y Murillo, M. (2018) en su artículo titulado: Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente. Universidad Técnica de Machala, El Oro – Ecuador. Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia. vol.16 no.16 La Paz.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Litwin, S. & Stinger, G. (1998). Clima y comportamiento organizacional. México:Fondo de Cultura Económica.
- Mantilla, W. (2011) Políticas públicas para la prestación de los servicios de agua potable y saneamiento en las áreas rurales. CEPAL- Naciones Unidas. Santiago de Chile.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: el IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. Santiago de Chile: Expansiv
- Ministerio de Educación (2016) Informe Memoria Anual 2016 Minedu.
- Morales, S. (2019) Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 16, Provincia de Barranca, año 2018, (tesis de maestría) Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Lima- Perú.
- Núñez y Díaz (2017) en el artículo titulado: Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas,

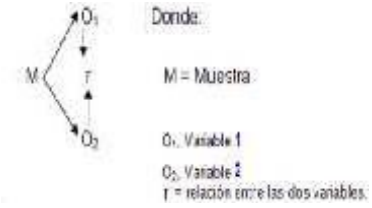
- Niño, D. (2017) Habilidades directivas y gestión de alianzas estratégicas de la IEPGP N° 6005 “General Emilio Soyer Cabero” - Chorrillos, 2017 (Tesis de Maestría) Universidad Nacional De Educación. Enrique Guzmán y Vall.
- Núñez R., y Díaz, D. (2017) Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas Estudios Pedagógicos, vol. XLIII, núm. 2. Universidad Austral de Chile. Valdivia, Chile.
- Pavez. (2009). Gestión tecnológica especializada. Agricultura y ganadería. (Dolmer, Ed.). Santiago de Chile, Chile.
- Pereda, J; González, F; López, T. (2012). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Intangible Capital.
- Pineda., DE Alvarado, E., ; De Canales, F., (2004) Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de person al de salud.Segunda Edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Quispe, G., Rodriguez, E., Arellano V., y Ayaviri, E. (2017) La reforma educativa y su impacto en el clima organizacional y laboral en la educación básica escolarizada en Ecuador, Revista ESPACIOS. Vol. 38 (N° 20) Universidad Nacional de Chimborazo, Ecuador.
- Ramírez, J. (2017) Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz . Revistas Bolivarianas en Línea Investigación y Negocios V.11 N.17. Universidad del Valle Puebla – México.**
- Robbins, S. (2010). Comportamiento organizacional. (Pearson Educación, Ed.) (13.a ed.). México D.F., México.
- Ruiz, C y Pinchi, W. (2015) en su artículo titulado: Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014. “Ciencia y Tecnología”, Año 12, N° 1. Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad-Perú.
- Ruiz. A, (2013). Enseñanza y aprendizaje de habilidades. (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela.

- Stephen R. y Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ta ed.) México: Pearson
- Santa María, H. (2017) *Habilidades directivas y clima institucional en la Red 12, Ugel 06 - ATE*, 2017, (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima- Perú.
- Sotelo, G.; Figueroa, E. (2017) *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, vol. 8, núm. 15. Centro de Estudios e Investigaciones para el Desarrollo Docente A.C. Guadalajara, México.
- Tabares y Miranda (2015): *Un enfoque humanista de la gestión directiva en las organizaciones educativas escolares*. En: Editorial Ave Viajera. Bogotá-Colombia.
- Vivar, M. (2019) *Habilidades directivas*. Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL) Edición: 1
- Weinstein y Muñoz (2010) “*Liderazgo Directivo y Calidad de la Educación en Chile*” CEPPE.
- Zapata, M. (2017) *Habilidades directivas y gestión educativa en la institución educativa Miguel Grau Red N°3, Magdalena del Mar*- 2017, (tesis de maestría) Universidad César Vallejo. Lima- Perú.
- Whetten , D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación. Octava edición.

Anexos

Matriz de Consistencia

TÍTULO: HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE YONÁN -TEMBLADERA 2019.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>OBJETIVO ESPECÍFICO:</p> <p>O1: Identificar el nivel de la variable habilidades directivas en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>O2: Identificar el nivel de la variables clima organizacional en docentes de instituciones</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>Hi: Existe una relación directa entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019. Ho: No existe una relación entre las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>H1: Existe una relación directa entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de</p>	<p>Variable 1: Habilidades Directivas</p> <p>Vivar (2019)</p> <p>Dimensiones Katz (1974)</p> <p>Competencias Conceptuales</p> <p>Competencias humanas</p> <p>Competencias técnicas</p> <p>Variable 2: Clima Organizacional</p>	<p>Tipo de investigación: Básica o pura</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Diseño de investigación: Descriptivo – correlacional</p>  <p>Donde: M = Muestra O₁: Variable 1 O₂: Variable 2 r = relación entre las dos variables.</p> <p>Población: 100 sujetos docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>Muestra: Probabilística, conformada por 80 sujetos docentes de instituciones educativas públicas</p>

<p>educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019? ¿Qué relación existe entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019? ¿Qué relación existe entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019?</p>	<p>educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>O3: Identificar la relación que existe entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>O4: Identificar la relación que existe entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>O6: Identificar la relación que existe entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p>	<p>instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>H0: No existe relación entre la dimensión competencias conceptuales de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>H2: Existe una relación directa entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>H0: No existe relación entre la dimensión competencias humanas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán - Tembladera 2019. H3: Existe una relación directa entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de</p>	<p>Hernández (2006)</p> <p>Dimensiones</p> <p>Litwin y Stringer (1968)</p> <p>Estructura</p> <p>Recompensa</p> <p>Relaciones</p> <p>Identidad</p>	<p>del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p> <p>Técnicas e instrumentos:</p> <p><u>Encuesta</u> - Cuestionario dirigido a Docentes para evaluar las habilidades directivas</p> <p><u>Encuesta</u> - Cuestionario dirigido a docentes para evaluar el clima organizacional.</p> <p>Técnicas de procesamiento de datos:</p> <p>Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesarán los ítems de los cuestionarios de encuesta.</p> <p>Asimismo, se tendrá en cuenta los gráficos estadísticos, entre ellos gráficos de barras verticales de frecuencias que servirá para visualizar e interpretar los resultados.</p> <p>Finalmente se aplicara La rho de Spearman para la contratación de hipótesis.</p>
--	---	--	---	--

		<p>instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019. H0: No existe relación entre la dimensión competencias técnicas de las habilidades directivas y el clima organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de Yonán -Tembladera 2019.</p>		
--	--	---	--	--

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES

DIRECTIVAS

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	DIMENSIÓN 1. Competencias conceptuales	1	2	3	4	5
1	Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas de la institución.					
2	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional					
3	Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.					
4	Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.					
5	Orienta al personal de la institución de acuerdo a las reglas organizacionales					
6	Administra los recursos organizacionales eficientemente					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.					
8	Ejecutan las actividades programadas dando a conocer la importancia de cada elemento y a la vez su interrelación entre sí.					
	DIMENSIÓN 2. Competencias humanas					
9	Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orienta a la organización.					
10	Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.					
11	Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.					
12	Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	Facilita información entre el personal a su cargo.					
14	Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	Están dispuestos a aceptar las críticas de sus compañeros.					
17	Eres capaz de situarte en el campo de los demás para comprenderlo.					
	DIMENSIÓN 3. Competencias técnicas					
18	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales					
20	Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					
21	Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.					
22	En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta					
23	Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades					

24	Logras los resultados esperados y aportas valor en actividades con repercusión estratégica.					
25	Logras los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.					
26	Planificas tareas que involucran a recursos dentro de tu ámbito de actuación y consigues alcanzar objetivos con especificaciones generales					

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

- a) Nombre del Test:** Cuestionario para medir las Habilidades Directivas
- b) Autor del Test:** de Katz (1974) adaptados por Robbins (2010)
- c) Adaptado:** María Marleny Zapata Espinoza (2017)
- d) Bases Teóricas:** de Katz (1974),
- e) Forma de aplicación:** Individual
- f) Tiempo:** Aproximadamente 20 minutos
- g) Aplicación:** Docentes de Educación Básica: Niveles Inicial, Primaria y Secundaria
- h) Objetivo de la prueba:** Conocer y evaluar las Habilidades Directivas en sus tres dimensiones Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas.
- i) Estructura del Instrumento**
- j) Nombre del Test:** Cuestionario para medir las Habilidades Directivas
- k) Autor del Test:** de Katz (1974) adaptados por Robbins (2010)
- l) Adaptado:** María Marleny Zapata Espinoza (2017)
- m) Bases Teóricas:** de Katz (1974),
- n) Forma de aplicación:** Individual
- o) Tiempo:** Aproximadamente 20 minutos
- p) Aplicación:** Docentes de Educación Básica: Niveles Inicial, Primaria y Secundaria
- q) Objetivo de la prueba:** Conocer y evaluar las Habilidades Directivas en sus tres dimensiones Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas.
- r) Estructura del Instrumento**

DIMENSIONES	ÍTEMS	Puntaje	
		min	max
Competencias conceptuales	8 ítems	8	40
Competencias humanas	9 ítems	9	45
Competencias técnicas	9 ítems	9	45
Total	26 ítems	26	130

Leyenda

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ESCALA DE VALORACIÓN GENERAL

<div style="text-align: center;"> DIMENSIÓN VALORACIÓN </div>	COMPETENCIAS CONCEPTUALES,	COMPETEN CIAS HUMANAS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	PUNTAJE	
				MIN	MAX
Deficiente	8 -18	9 – 20	9 – 20	26	60
Regular	19 – 29	21 – 32	21 – 32	61	95
Buena	30 - 40	33 – 45	33 – 45	98	130

CUESTIONARIO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: De acuerdo a su criterio, marque la respuesta que usted considere, teniendo en cuenta la siguiente leyenda.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	PRIMERA DIMENSIÓN: Estructura	1	2	3	4	5
1	Considero que es necesario el establecimiento de reglas					
2	Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas					
3	En esta institución existe orden					
4	Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas					
5	La normatividad vigente facilita mi desempeño					
6	Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas					
7	La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas					
8	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.					
9	La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.					
10	Los ritmos de trabajo me parecen adecuados					
11	Puedo opinar para mejorar los procedimientos					
12	Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo					
13	La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo					
	SEGUNDA DIMENSIÓN : Recompensa					
14	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional					
15	La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades					
16	En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico					
17	En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
18	El director muestra interés en el resultado de mis tareas					
19	El director reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas					
20	El director me motiva para realizar mis tarea					
21	El director utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias					
	TERCERA DIMENSIÓN : Relaciones					
22	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo					
23	En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo					

24	Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito						
25	El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.						
26	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo						
27	El director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personas						
28	El director es claro en la asignación de las tareas						
29	El director brinda seguridad para que realice mis tareas						
30	El director brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.						
31	El director es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera						
32	El director brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones						
33	El director toma en cuenta las diferentes ideas de las personas						
34	El director reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás						
35	El director muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás						
36	El director mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución						
	CUARTA DIMENSIÓN: Identidad						
37	Me siento parte importante de esta Institución						
38	Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo						
39	Considero importante mi trabajo en esta Institución						
40	Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución						
41	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución						
42	Disfruto trabajar en esta institución						

FICHA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- a) Nombre del Test:** Cuestionario para medir el Clima Organizacional
- b) Autor del Test:** Litwin y Stinger (1968)
- c) Adaptación:** José Eduardo Aguado Maldonado. (2010)
- d) Bases Teóricas:** Litwin y Stinger (1968)
- e) Forma de aplicación:** Individual
- f) Tiempo:** Aproximadamente 20 minutos
- g) Aplicación:** Docentes de Educación Básica: Niveles Inicial, Primaria y Secundaria
- h) Objetivo de la prueba:**
 Conocer y evaluar el clima organizacional de acuerdo a sus cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.
- i) Estructura del Instrumento**

DIMENSIONES	ÍTEMS	Puntaje	
		MIN	MAX
Estructura	13 ítems	13	65
Recompensa	8 ítems	8	40
Relaciones	15 ítems	15	75
Identidad	6 ítems	6	30
	42 ítems	42	210

Leyenda

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

ESCALA DE VALORACIÓN GENERAL

<div> <div>DIMENSIÓN</div> <div>VALORACIÓN</div> </div>	Estructura	Recompensa	Relaciones	Identidad	Total	
					Min	Max
Deficiente	13 – 30	8 – 18	15 – 34	6 – 13	42	97
Regular	31 – 48	19 – 29	35 – 54	14 – 21	98	153
Buena	49 -65	30 - 40	55 - 75	22 - 30	154	210

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS"

OBJETIVO: Conocer y evaluar las Habilidades Directivas en sus tres dimensiones Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Moquillaza Céspedes, Carlos Luis

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Maestro

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	--------------------


FIRMA DEL EVALUADOR
Carlos Luis Moquillaza Céspedes
Mtro. Docencia Currículo e Investigación
CPPe: 259408

VALIDEZ DE CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA DIMENSIÓN			
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
HABILIDADES DIRECTIVAS	Competencias Conceptuales	Estrategia de trabajo	Conformar una plan de trabajo para el logro de las metas de la institución.						/		/		/		/		
			Desarrollar planes y programas como parte integral del sistema organizacional.						/		/		/		/		
			Analizar la estructura organizacional sobre los horizontes.						/		/		/		/		
			Analizar los niveles de funcionamiento que representan los roles de la organización.						/		/		/		/		
			Analizar el personal de la institución de acuerdo a los roles organizacionales.						/		/		/		/		
			Administrar los recursos organizacionales eficientemente.						/		/		/		/		
			Planificar, evaluar y distribuir actividades entre sus subordinados.						/		/		/		/		
			Representar las actividades programadas dentro o fuera de la institución de una manera clara y precisa.						/		/		/		/		
	Competencias Humanas	Método personal	Interactuar con el personal a su cargo para que se mantenga informado con la misión, visión y valores institucionales y la organización.						/		/		/		/		
			Interactuar con el personal para que se desarrolle de las actividades laborales y de su vida personal.						/		/		/		/		
			Fomentar una buena relación personal entre los miembros de la organización.						/		/		/		/		
			Comunicar con el personal a su cargo sobre la misión, visión y valores institucionales.						/		/		/		/		
		Sistemas de relación interpersonal	Facilitar información entre el personal a su cargo.						/		/		/		/		
			Comunicar a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.						/		/		/		/		
			Desarrollar las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que pertenecen a la institución.						/		/		/		/		
			Ordenar planes para cumplir las actividades institucionales.						/		/		/		/		
	Competencias Técnicas	Desarrollar las actividades administrativas	Desarrollar interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, técnica, o logística para realizar mejor su trabajo.						/		/		/		/		
	Organización del trabajo		Ordenar las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.						/		/		/		/		
			Promover la participación del personal buscando la efectividad de la organización.						/		/		/		/		
			Proponer acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.						/		/		/		/		
			En situaciones difíciles demostrar capacidad de respuesta.						/		/		/		/		
			Cumplir generalmente con sus metas y utilizar los recursos disponibles para realizar sus actividades.						/		/		/		/		
			Lograr los resultados esperados y aportar valor en actividades con responsabilidad estratégica.						/		/		/		/		
			Lograr los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.						/		/		/		/		
			Planificar tareas que involucren a recursos dentro de la jerarquía de actuación y conseguir alcanzar objetivos con especificaciones generales.						/		/		/		/		
									/		/		/		/		
									/		/		/		/		

María del Carmen
COORDINADORA DEL EVALUADOR
 Mtra. Docente Curriculo e Investigación
 Pp. 255-256

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL"

OBJETIVO: Conocer y evaluar el clima organizacional de acuerdo a sus cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Moquillaza Céspedes, Carlos Luis

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Maestro

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------


Firma del Evaluador
Mtro. Docencia Currículo e Investigación
CPPe: 259408

[illegible]

[Signature]
CONFIRMA DE AVALIADOR
Mestre, Engenheiro, Cartógrafo e Topógrafo
CPF: 258428

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS"

OBJETIVO: Conocer y evaluar las Habilidades Directivas en sus tres dimensiones Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Nelson Osman Vasquez Jaico

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Dr. en Gestión Educativa

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------


Nelson Osman Vasquez Jaico
DIRECTOR
LE P. "GUSTAVO RIES"
FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDEZ DE CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Sí/no	No sé	No sé	No sé	No sé	SE ADECUA		SE ADECUA		SE ADECUA		SE ADECUA			
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
																		SI
HABILIDADES DIRECTIVAS	Competencias Conceptuales	Estructura organizacional	Conoce equipos de trabajo y su estructura organizacional de la institución.															
			Identifica áreas y programas como parte integral del sistema organizacional.															
			Analiza la estructura organizacional para su funcionamiento.															
			Describe el nivel de funcionamiento que corresponde a su cargo de la institución.															
			Describe al personal de la institución de acuerdo a sus niveles organizacionales.															
			Adaptación con personas según las necesidades organizacionales.															
			Planifica, ejecuta y evalúa actividades dentro de su subordinación.															
			Trabaja con las actividades programadas dentro de su cargo y su subordinación.															
	Competencias Interpersonales	Trabaja en equipo	Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
	Competencias Administrativas	Gestiona la actividad administrativa	Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															
			Identifica al personal de su cargo para su subordinación.															

Organización del trabajo	Organización del trabajo	Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y tareas organizacionales.															
		Promueve la participación del personal basando la efectividad de la organización.															
		Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.															
		En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.															
		Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.															
		Logra los resultados esperados y aporta valor en actividades con repercusión estratégica.															
		Logra los resultados esperados en actividades complejas con un alto grado de incertidumbre y riesgo.															
		Planifica tareas que involucran a recursos dentro de su ámbito de actuación y consigue alcanzar objetivos con especificaciones garantidas.															




 NELSON OSMAN VASQUEZ JACOBO

 DIRECTOR

 I.E.P. "LUISIANO RIES"

 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL"

OBJETIVO: Conocer y evaluar el clima organizacional de acuerdo a sus cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Nelson Osman Vasquez Jaico

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Dr. en Gestión Educativa

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------



VALIDEZ DE CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIONES DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				Si comparto la opinión	No comparto la opinión	No respondo	No respondo	RELACION ENTRE LA VALORACIÓN Y LA OPINIÓN	RELACION ENTRE LA VALORACIÓN Y LA OPINIÓN	RELACION ENTRE LA VALORACIÓN Y LA OPINIÓN	RELACION ENTRE LA VALORACIÓN Y LA OPINIÓN	RELACION ENTRE LA VALORACIÓN Y LA OPINIÓN					
													SI	NO	SI		NO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Organización interna	Considero que es necesario el establecimiento de reglas														
			Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas														
			En esta institución existe orden														
			Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas														
		Desempeño docente	La normatividad vigente facilita mi desempeño														
			Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas														
			La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas														
		Respeto por el trabajo	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.														
			La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.														
			Los ritmos de trabajo me parecen adecuados														
			Puedo opinar para mejorar los procedimientos														
			Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo														
			La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo														
	Identidad		El director es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera														
			El director brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones														
			El director toma en cuenta las diferentes ideas de las personas														
			El director reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás														
			El director muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás														
			El director mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución														
		Compromiso con institución	Me siento parte importante de esta Institución														
			Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo														
			Considero importante mi trabajo en esta Institución														
			Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución														
		Disfruto trabajar en la institución educativa	Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución														
			Disfruto trabajar en esta Institución														



 DIRECTOR

 FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES DIRECTIVAS"

OBJETIVO: Conocer y evaluar las Habilidades Directivas en sus tres dimensiones Competencias Conceptuales, Competencias Humanas y Competencias Técnicas.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Carruitero Ávila, Nancy Aida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctora

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------


Nancy Aida Carruitero Ávila
Doc. en Educación

FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDEZ DE CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN										OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACION ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA						
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
HABILIDADES DIRECTIVAS	Competencias Conceptuales	Equipo de trabajo	Confirma equipos de trabajo para el logro de los fines de la institución.						X		X		X						
		Planes de trabajo	Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.						X		X		X						
		Estructura organizacional	Analiza la estructura organizacional entre las instituciones.						X		X		X						
			Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas de la organización.						X		X		X						
			Orienta al personal de la institución de acuerdo a los roles organizacionales.						X		X		X						
			Administra los recursos organizacionales eficientemente.						X		X		X						
			Planifica, elabora y administra actividades dentro de su subordinados.						X		X		X						
			Organiza la estructura programada dentro o fuera de la institución de modo adecuado a la necesidad de ella.						X		X		X						
		Competencias Interpersonales	Motiva personal	Incentiva al personal a su cargo para que se involucre comprometido con la misión, visión y valores que orienta a la organización.						X		X		X					
			Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca el desarrollo organizacional.						X		X		X						
			Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.						X		X		X						
	Buenas relaciones interpersonales		Construye con el personal administrado en la realización de las actividades organizativas.						X		X		X						
			Facilita información entre el personal a su cargo.						X		X		X						
			Construye a su grupo estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrado.						X		X		X						
			Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman la gestión.						X		X		X						
			Ordena, disciplina y cumple las normas de sus compañeros.						X		X		X						
			Es capaz de actuar en el campo de los demás para conseguirlo.						X		X		X						
	Competencias técnicas	Desempeña actividades administrativas	Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, técnica, o legal para realizar mejor su trabajo.						X		X		X						

Sanja María Carrasquero AYT
C.A. en Ejercicio
(C.P. 264734)

FIRMA DEL EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

"CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL"

OBJETIVO: Conocer y evaluar el clima organizacional de acuerdo a sus cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

DIRIGIDO A: Docentes nombrados y contratados de todos los niveles de la educación básica, que estén entre 25 a 65 años de edad.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: Carruitero Ávila, Nancy Aida

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: Doctora

VALORACIÓN:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	---------------	--------------	---------


Nancy Aida Carruitero Ávila
Dra. en Educación
CPPe. 38372370

FIRMA DEL EVALUADO

VALIDEZ DE CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				Si totalmente de acuerdo	Si de acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Organización interna	Considero que es necesario el establecimiento de reglas						X		X		X				
			Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas						X		X		X				
			En esta institución existe orden						X		X		X				
			Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas						X		X		X				
		Desempeño docente	La normatividad vigente facilita mi desempeño						X		X		X		X		
			Los procedimientos ayudan en la realización de mis tareas						X		X		X		X		
			La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas						X		X		X		X		
		Respeto por el trabajo	Es importante la información plasmada y recabada en los registros para la Institución.						X		X		X		X		
			La cantidad de trámites son necesarios para dar un servicio.						X		X		X		X		
			Los ritmos de trabajo me parecen adecuados						X		X		X		X		
			Puedo opinar para mejorar los procedimientos						X		X		X		X		
			Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo						X		X		X		X		
			La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo						X		X		X		X		

		Recompensas en esfuerzo académico	La institución ha contribuido en mi desarrollo profesional						X		X		X		X		
			La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades						X		X		X		X		
			En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico						X		X		X		X		
			En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas						X		X		X		X		
		Reconocimiento de mis tareas	El director muestra interés en el resultado de mis tareas						X		X		X		X		
			El director reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas						X		X		X		X		
			El director me motiva para realizar mis tareas						X		X		X		X		
			El director utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulantes y satisfactorias						X		X		X		X		
		Relaciones de esfuerzos	En esta institución trabajamos con espíritu de equipo						X		X		X		X		
			En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo						X		X		X		X		
			Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito						X		X		X		X		
			El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.						X		X		X		X		
		Apoyo por parte de los directivos	En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo						X		X		X		X		
			El director tiene la capacidad para ayudar, motivar y dirigir proyectos personales						X		X		X		X		
			El director es claro en la asignación de las tareas						X		X		X		X		
			El director brinda seguridad para que realice mis tareas						X		X		X		X		
			El director brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.						X		X		X		X		

			El director es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera							X		X							
			El director brinda la oportunidad para exponer mis ideas u opiniones							/		X		X		X			
			El director toma en cuenta las diferentes ideas de las personas							X		X		X		X			
			El director reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás							X		X		X		X			
			El director muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás							X		X		X		X			
			El director mantiene una comunicación abierta con todos en la Institución							X		X		X		X			
	Identidad	Compromiso con la institución	Me siento parte importante de esta Institución							X		X		X		X			
			Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo							X		X		X		X			
			Considero importante mi trabajo en esta Institución							X		X		X		X			
			Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la Institución							X		X		X		X			
			Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos de esta Institución							X		X		X		X			
		Disfruto trabajar en la institución educativa	Disfruto trabajar en esta Institución							X		X		X		X			


 Nancy Aida Carrutero
 Dra. en Ed.
 CPPe. 3000
FIRMA DEL EVALUADOR

HABILIDADES DIRECTIVAS																											
N °	DIMENSIÓN 1: CONCEPETENCIAS CONCEPTUALES								DIMENSIÓN 2:COMPETENCIAS HUMANAS									DIMENSIÓN 3:COMPETENCIAS TÉCNICAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	
2	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	
4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	
6	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	
7	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	
8	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	
9	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	
10	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	
12	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	
13	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
14	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	
15	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
16	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	

1 7	3	3	3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
1 8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
1 9	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
2 0	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	

0. 35	0. 44	0. 24	0.34 75	0. 55	0.44 75	0. 44	0. 31	0.24 75	0. 36	0. 46	0. 2	0. 4	0.52 75	0.48 75	0. 51	0. 44	0. 31	0.34 75	0.24 75	0.32 75	0. 3	0. 2	0.22 75	0.14 75	0. 2
----------	----------	----------	------------	----------	------------	----------	----------	------------	----------	----------	---------	---------	------------	------------	----------	----------	----------	------------	------------	------------	---------	---------	------------	------------	---------

CLIMA ORGANIZACIONAL																																												
PRIMERA DIMENSIÓN:ESTRUCTURA													SEGUNDA DIMENSIÓN:RECOMPENSA								TERCERA DIMENSIÓN:RELACIONES																CUARTA DIMENSIÓN:IDENTIDAD							
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6				
7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8			
5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

0.	0.	0.			0.	0.	0.	0.	0.		0.	0.	0.			0.	0.		0.		0.					0.		0.	0.				0.	0.				0.			
2	2	3	0	0	1	2	3	2	1		2	1	2	0	0	2	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	2	2	0	2	0	1	2	0		0	0		0	
4	4	2	.	.	2	4	2	2	4	0	2	8	2	.	.	4	2	.	8	.	4	2	.	2	4	.	4	.	8	2	.		4	4		4	
7	7	7	3	2	7	7	7	7	7	.	7	7	7	2	2	7	7	2	7	2	7	2	2	2	2	7	2	7	7	1	7	1	7	7	1		7	7		7	
5	5	5	6	9	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	9	5	5	9	5	6	5	5	4	1	1	5	1	5	5	6	5	6	5	5	6	0	5	5	0	0	5



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CONTUMAZÁ
I.E. N° 82566 "CENTENARIA 109" – TEMBLADERA



"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad"

CONSTANCIA DE ESTUDIOS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 82566
"CENTENARIA 109" TEMBLADERA, DISTRITO YONÁN,
PROVINCIA CONTUMAZÁ, REGIÓN CAJAMARCA.

HACE CONSTAR:

Que, la Lic. **KAROLHY FLOR GONZALES ARANDA**, identificada con DNI N° 41845053, se encuentra cursando la maestría en Administración de la Educación, por lo que ha realizado la aplicación de los instrumentos de prueba piloto del trabajo de investigación titulado **"Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones educativas del distrito de Yonán Tembladera, 2019"**

Se expide la presente a la solicitud de la parte interesada para los fines que crea convenientes.





"AÑO DE LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN E IMPUNIDAD"

CONSTANCIA

Yo, CASTILLO SMITH, CLEVER ROMEO, Director de la Institución Educativa N° 82567 "TORIBIA ÁLVAREZ REVILLA" –TEMBLADERA, que al final suscribe.

HACE CONSTAR:

Que, la Lic. **KAROLHY FLOR GONZALES ARANDA**, identifica con DNI N° 41845053, se encuentra cursando la maestría en Administración de la Educación, por lo que ha realizado la aplicación de los instrumentos a la prueba piloto del trabajo de investigación titulado " HABILIDADES DIRECTIVAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE YONÁN TEMBLADERA 2019".

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines que crea convenientes.

Tembladera 22 de octubre del 2019.

Clever Romeo Castillo Smith
DIRECTOR I.E. N° 82567



GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CONTUMAZÁ
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA N° 82568 – TEMBLADERA



CONTANCIA DE ESTUDIOS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA PÚBLICA N° 82568 – CHINGUÓN - TEMBLADERA, DISTRITO DE YONÁN, PROVINCIA DE CONTUMAZÁ, REGIÓN CAJAMARCA;

HACE CONSTAR:

Que, la Lic. **KAROLHY FLOR GONZALES ARANDA**, identificada con DNI N° 41845053, ha realizado la aplicación de un instrumento de recolección de datos en nuestra Institución Educativa como parte de la ejecución del trabajo de investigación titulado: ***“Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones Públicas del distrito de Yonán – Tembladera, 2019”***, en el marco de sus estudios de Maestría en Administración de la Educación.

Se expide la presente a solicitud verbal del interesado para los fines que estime conveniente.

Tembladera, 23 de octubre del 2019.



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

Prof. Gímer Humberto Leiza Cáceres
DIRECTOR I.E.P.M. N° 82568



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "SAN ISIDRO" DE
TEMBLADERA, JURISDICCIÓN DE LA UGEL DE CONTUMAZÁ, PROVINCIA-
CONTUMAZA, REGIÓN CAJAMARCA, QUE SUSCRIBE:

HACE CONSTAR

Que en la Institución Educativa a mi cargo, la licenciada **KAROLHY FLOR GONZALES ARANDA**, identificada con DNI N° 41845053, ha realizado la aplicación de la prueba piloto de los instrumentos del trabajo de investigación titulado: **"Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de Instituciones Públicas del Distrito de Yonán Tembladera 2019"**

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada, para los fines que crea conveniente.

Tembladera, 22 de Octubre del 2019



Mig. Walter A. Camacho Llovera
DIRECTOR I.E. JEC "SAN ISIDRO"



GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL-CONTUMAZÁ
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 821020 -TOLÓN



"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"

LA QUE SUSCRIBE, DIRECTORA DE LA I.E. N° 821020 DEL CENTRO POBLADO DE TOLÓN, DISTRITO DE YONÁN, PROVINCIA DE CONTUMAZA, COMPRENSIÓN DE LA REGIÓN CAJAMARCA, EMITE LA SIGUIENTE:

AUTORIZACIÓN

Que, la Prof. GONZALES ARANDA, Karolhy Flor, identificada con DNI N° 41845053 ha solicitado autorización para aplicar una encuesta al Personal de nuestra I.E. N° 821020 de Tolón, como parte de su Proyecto de Investigación denominado "Habilidades Directivas y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Públicas del distrito de Yonán – Tembladera, 2019", por lo que se le autoriza por medio de la presente, para que aplique sus instrumentos a nuestro Personal Docente previa coordinación y presentación de su proyecto de investigación, a fin de proceder formalmente de acuerdo a lo establecido en parte metodológica de su proyecto de investigación.

Se expide la presente a solicitud de la parte interesada para los fines convenientes.

Tolón, 28 de Octubre del 2019.



Madeleine Elanos Lozano
DIRECTORA

	HABILIDADES DIRECTIVAS																													
N°	DIMENSIÓN 1: COMPETENCIAS CONCEPTUALES								DIMENSIÓN 2: COMPETENCIAS HUMANAS								DIMENSIÓN 3: COMPETENCIAS TÉCNICAS								VARIABLE 1					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	D1	D2	D3	TOTAL
1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	125	
2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	123
3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	92
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	99
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	110
6	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	117
7	3	4	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	2	2	2	78
8	2	3	2	2	1	2	2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	4	4	1	2	2	73
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	125
10	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	120
11	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	4	111
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	130
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	129

14	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	121
15	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	118
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	130
17	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	121
18	5	4	3	5	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	104
19	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	122
20	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	126
21	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	121
22	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	95
23	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	3	111
24	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	3	5	4	5	4	4	5	3	3	4	112
25	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	111
26	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	112
27	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	101
28	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	104
29	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	109

30	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	2	3	3	99
31	4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	3	4	3	3	3	106
32	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	81
33	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	93
34	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	119
35	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	119
36	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	73
37	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	94
38	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	3	4	105
39	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	104
40	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	92
41	4	3	3	4	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	99
42	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	82
43	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	120
44	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	100
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	114

46	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	106	
47	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	3	4	96
48	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	112
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	106
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	103
51	4	4	2	3	2	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	80
52	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	5	3	3	3	99
53	2	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	1	1	2	56
54	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1	2	56
55	2	2	3	3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	72
56	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	5	2	2	3	85
57	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	124
58	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	97
59	3	3	3	3	3	1	3	3	4	4	4	3	3	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	93
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	130
61	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	109

62	3	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3	5	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	5	3	2	3	3	9	0	1	90	
63	5	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3	1	8	5	104			
64	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	6	7	104				
65	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	6	107		
66	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	0	1	84				
67	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	8	0	81				
68	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	7	7	6	100	
69	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	7	1	3	91				
70	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	9	9	7	105	
71	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	6	5	104		
72	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	3	3	4	6	7	0	113	
73	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	9	3	2	94	
74	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	7	3	4	94	
75	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	2	2	3	6	9	1	86	
76	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	6	9	3	98	
77	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	0	2	117

78	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	117
79	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	118
80	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	95
81	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	93
82	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	94
83	3	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	98
84	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	94
85	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	97
86	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	94
87	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	95
88	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	93
89	3		3	4	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3	83
90	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	97
91	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	94
92	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	98
93	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	117

94	5	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	79
95	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	95
96	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	2	3	4	105
97	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	103
98	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	101
99	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	100
100	5	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	87

[illegible]

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]



CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE LAS SUSTENTACIÓN DE LA TESIS POR GRADUADO

Tesis: Habilidades directivas y clima organizacional en docentes de instituciones públicas del Distrito de Yonán- Tembladera, 2019

Bachiller (a): GONZALES ARANDA KAROLHY FLOR

Fecha: 11 DE ENERO 2020

CRITERIO DE EVALUACIÓN	EXCELENTE 4	BUENO 3	REGULAR 2	DEFICIENTE 1	PUNTAJE		
					JURADO 1	JURADO 2	JURADO 3
Dominio temático de tesis	Demuestra dominio de los contenidos plasmados en la tesis	Demuestra conocimiento superficial de los contenidos plasmados en la tesis	Tiene ciertas dificultades en el manejo de la información referida a la tesis	Entra en contradicciones o presenta lagunas en el manejo de la información temática de la tesis	4	4	4
Dominio metodológico	Demuestra dominio metodológico (incluyendo fundamentos de la elección del método estadístico utilizado y su interpretación de los resultados del análisis estadístico)	Denota conocimiento de aspectos metodológicos pero tiene ciertas dificultades en la interpretación de los resultados estadísticos.	Tiene ciertas dificultades para el sustento metodológico del trabajo.	No argumenta metodológicamente su trabajo o presenta serias deficiencias al respecto.	4	4	4
Dominio de disciplinas afines	Vincula los resultados de la tesis y sus alcances con contenidos de disciplinas afines, apoyándose en autores	Establece algún tipo de relación de resultados de la tesis con disciplinas afines, sin apoyarse en autores	Con dificultad sustenta la relación entre el contenido de sus tesis con el de disciplinas afines	No establece relación de su tesis con las disciplinas afines o lo realiza erróneamente	3	3	3
Planteamiento de propuestas de solución	Plantea propuestas de solución viables con fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	Plantea propuestas de solución viables con escaso fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	Plantea propuestas de solución viables sin fundamento en experiencias exitosas o modelos teóricos	No plantea propuestas de solución o son inviables	3	3	3
Autocrítica	Analiza la prospectiva y alcance de la investigación de modo realista y con fundamento teórico y metodológico	Analiza la prospectiva y alcance de la investigación de modo realista, señalando los aportes y vacíos, sin fundamento teórico o metodológico	Explica con ciertas limitaciones las contribuciones y vacíos del estudio.	Se limita a leer lo que está en la diapositiva sin ofrecer explicación alguna.	3	3	4
Puntaje obtenido: _____ Recomendado para publicación () SI () NO					17	17	18

Presidente: Dra. VILLAVICENCIO PALACIOS LILETTE DEL CARMEN

Secretario: Mg. MENDOZA GIUSTI ROLANDO

Vocal: Dra. CARRUITERO AVILA NANCY AIDA

Calificativo	Veredicto	DEFINICIÓN
De 18 a 20	Aprobar por excelencia recomendación para publicación	Cuando es aprobado por los tres miembros del jurado y el calificativo de la sustentación es de 18 a 20
De 16 a 17	Aprobar por unanimidad	Cuando es aprobado por los tres miembros del jurado y el calificativo de la sustentación es de 16 a 17
De 14 a 15	Aprobar por mayoría	Cuando se aprobado por los tres o dos miembros del jurado y su promedio es como mínimo de 14 a 15
De 00 a 13	Desaprobar	Cuando es desaprobado por dos o tres de los miembros del jurado